معوقات تطبيق الجودة

من وجهة نظر عينة من مديري ووكلاء مدارس

التعليم العام في المنطقة الشرقية

(دراسة ميدانية)

١٤٢٣/١٤٢٤هـ

إعداد : عبد المنعم بن عبد العزيز الحسين

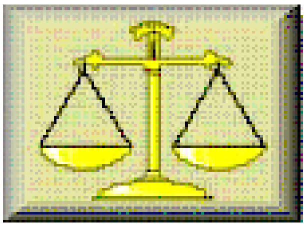
إشراف : الدكتور عبد الصمد قائد الأغبري

(أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك)

مقدمة

إذا التقطت صورة منظر جميل من المناظر الطبعية بكاميرا فوتوغرافية فستكون الصورة ذات جودة عالية كلما طابقت المنظر الأصلي !

وتدور عقارب الساعة على معصم أحدنا ، وتتمثل مصداقية إشارة الساعة إلى الوقت متى ما تساوت وتطابقت إشارة الساعة مع الوقت !



في الحقيقة إذن مبتغى أحدنا هو التساوي

وباليونانية القديمة نستطيع أن نسميها (الأيزو) وأتت هذه الكلمة لتكون الدلالة العالمية على مبدأ الجودة والجودة الشاملة (ISO)

ويرى الباحث أن الجودة ليست مجرد عبارات تقال للاستهلاك الإعلامي وإنما هي بعد استراتيجي للعملية التربوية كما هي لأي منشأة تجارية أخرى تهدف إلى الرقي بالعملية التربوية إلى الأفضل .

وينبغي التطرق إلى الجودة الشاملة كنظام وما يكتنفه من معوقات وتحديات تحول دون تطبيقه سواء على مستوى المملكة أو دول مجلس التعاون أو غيرها .

وتحاول هذه الدراسة استخراج رأي العناصر القيادية بمديري ووكلاء مدارس التعليم العام في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية حول معوقات تطبيق الجودة معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مدارسهم بهدف تسليط الضوء على أبرزها ، ووضعها أمام صناع القرار في إدارة التعليم لاتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها ، فيكون بذلك النفع العظيم بإذن الله تعالى .

مشكلة الدراسة

رغم المناداة بتحسين مستوى الخدمات التعليمية والبيئة المدرسية وذلك عن طريق ما يعرف ببرنامج الجودة الشاملة إلا أننا نعاني من وجود معوقات كثيرة لتطبيق نظام الجودة الشاملة (Total quality Management(TQM بمعوقات ربما أكثرها غير صحيح وربما بعضها صحيح فحاول الباحث من خلال هذه الدراسة الوقوف على هذه المعوقات من التربويين المعنيين بتطبيق نظام الجودة في المدارس ونستوضح أبرز النقاط لتركز عليها إدارات التعليم وتذللها وتعمل من البرامج ما يسرع من عملية تطبيق نظام الجودة في البيئات المدرسية .

أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية :

١–هل للمرحلة الدراسية التي يعمل فيها الإداري أثر على قبول نظام الجودة؟

٢–هل هناك علاقة طردية بين طول الخدمة أو العمر ومع قبول نظام الجودة؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من نظام الجودة وأثره في تطوير العملية التربوية في المدارس وتنظيمها بتقليل التكاليف والإجراءات وتدريب العاملين ، وتوزيع الأدوار وترتيب الأوراق والسجلات وسلامة العمليات والأنشطة داخل المدرسة من بداية تسجيل الطالب إلى حين تخرجه في المدرسة ، إلا أن تأخر بعض القيادات التربوية من تطبيق نظام الجودة يقف حائلا إزاء الاستفادة من برنامج الجودة الشاملة ، فتقف الدراسة على أهم المعوقات وتوجيه الجهود القيادية في وزارة المعارف وإدارات

التعليم عليها وتذليل الصعاب وتسهيل المعوقات ، مما يعجل بالاستفادة من البرنامج وبالتالي يعود على الطالب وهو المحصلة النهائية .

أهداف الدراسة

كما تهدف هذه الدراسة إلى تعريف نظام الجودة وبيان تاريخها ولمحة عن تأصيل هذا المبدأ شرعيا وتحاول هذه الدراسة استخراج رأي العناصر القيادية بمديري ووكلاء مدارس التعليم العام في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية حول معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مدارسهم بهدف تسليط الضوء على أبرزها ، ووضعها أمام صناع القرار في إدارة التعليم لاتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها .

الإطار النظري

تعريف الجودة :

لغة : جاد الشيءجُودة وجَودة : صار الشيء جيدا ،وأجاده غيره ،وأجوده وجاد ،وأجاد : أتى الجيد ، فهو مجواد أي حسنه وأتقنه وجود القرآن أي نطقه بشكل صحيح(٥) وجاء في المنجد(١٠) : جود : أسرع

الجودة في الإسلام :

يأمر الله تعالى المسلمين بالعمل ويخبرهم أنه مطلع على العمل الذي يقومون به لكي يجوّدوه ويتقنوه قال تعالى (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون) سورة التوبة آية ١٠٥ ويقول مجاهد(٧) في تفسير هذه الآية :" .. أعمالهم ستعرض عليه تبارك وتعالى ، وعلى الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى المؤمنين وهذا كائن لا محالة يوم القيامة مثل قوله (يومئذ تعرضون لا تخفى منكم خافية) سورة الحاقة آية ١٨

ويقول (د.المديرس)(٨) سبق ديننا الإسلامي الحنيف إلى مبدأ الجودة .فهناك الكثير من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة والأحداث العملية في حضارتنا الإسلامية ، قد أرست الدعائم الأساسية لمبدأ الجودة ، كقوله تعالى (إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا) سورة الكهف آية ٣٠ وقوله تعالى : (ولتسألن عما كنتم تعملون) سورة النحل آية ٩٣، ونبي البشرية محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلّم يحث أصحابه على الإتقان في العمل ويرغب فيه : ((إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)) رواه البيهقي في السنن ...

مفهوم الجودة

لقد عرّف (بارتون وموروسون)[١٢] جودة الخدمة على أنها معرفة ماذا يريد العميل (المستفيد) ، وتحقيق تلك الرغبة بشكل صحيح يخلو من النقائص والعيوب من أول مرة ،بحيث لا يضطر المستهلك إلى العودة إلى الموظف مرة أخرى لتعديل خطأ أو قصور تم ؛

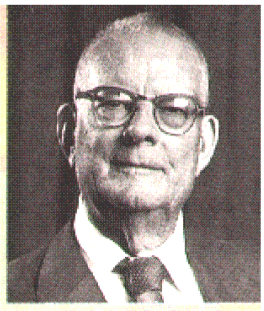
أما الجودة الكلية وهي مدار حديثنا أو ما يسمى بـ Total Quality Management فتعرف على أنها :

استراتيجية تنظيمية وأساليب إدارية تؤدي إلى تسليم سلع ذات جودة مرتفعة أو خدمة للعميل .أو أنها عملية التحسين المستمرة في كل نشاط من أنشطة المنظمة وذلك من خلال الإدارة التي تهتم وتركز على التحسين المستمر وذلك من خلال الاهتمام بالحصول على الأفراد المهرة ، واستخدام فرق العمل والأساليب التجريبية المتعددة وتنظيم المكافآت والتقدير لإنجازات العاملين والاهتمام بتدريبهم وجمع المعلومات التي تمكن وتساعد المنظمة في التوجه بإدارة الجودة الكلية .

كما تعرف سياسة الجودة Quality Policy بالمواصفة القياسية على أنها اهتمامات المؤسسة ، وتوجّهاتها بالنسبة للجودة ، كما تم التعبير عنها رسميا من قبل الإدارة العليا للمؤسسة .

وتعرف الجودة في العملية التربوية[١٨] : مجموعة الخصائص/السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات، وعمليات، ومخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة

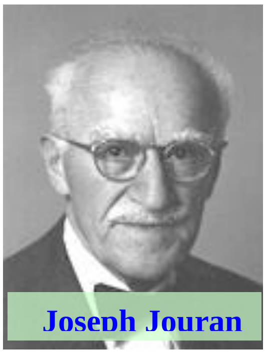
وقد عرفت الجودة في أمريكا بعد نهاية الحرب العالمية الثانية مثل العالم ديمنج Dr. W.Edwards Deming



وحملت أفكار ديمنج الملامح الرئيسة لما يطلق عليه الجودة الشاملة ، إلا أن تطبيقها وانتشارها ساد في اليابان[١]، التي تعتبر الدولة الأولى التي طبقت نظريات ومبادئ ديمنج واتجاهاته الجديدة الذي كان يقول ١٩٥٠[١]" اصغوا إلي جيدا ، وستتمكنون في غضون خمس سنوات من منافسة الغرب ، واصلوا الإصغاء وسيجثو الغرب قريبا عند أقادمكم طلبا للمساعدة "

وفي بداية السبعينات قام فيليب كروسبي بتطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية .

ولقد مرت الجودة في أدوار خمسة[١٥]:



١- مرحلة الفحص والتفتيش
٢- مراقبة الجودة
٣- تأكيد الجودة .
٤- حلقات السيطرة النوعية .
٥- إدارة الجودة الشاملة .

نقاط ديمنج الأربع عشرة(١٦)

١- تحديد غاية مستقرة لتحسين الخدمة والإنتاج .
٢- تبني فلسفة ديمنج الجديدة.
٣- التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة .
٤- التخلي عن فلسفة الشراء اعتمادا على السعر فقط.
٥- الاستمرار في تحسين العمليات كافة على نحو متواصل .
٦- مواصلة التدريب على رأس العمل .
٧- التزام القيادة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة .
٨- طرد الخوف.
٩- القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام .
١٠- التخلص من الشعارات والمواعظ ونقد العاملين.
١١- التخلص من النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة .
١٢- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي ببراعة عملهم.
١٣- مواصلة برنامج قوي للتدريب والتنمية الذاتية لكل فرد .
١٤- جعل جميع العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول .

نظام الجودة يصلح للتطبيق في المؤسسات والإدارات الحكومية

يقول كوهين(١٧):"إن أفضل وسيلة لتحسين مستوى معيشتنا وجودة الخدمات المقدمة من قبل الحكومة هو أن يتم التركيز على العمل الحقيقي وإعطاء العاملين الحرية في عمل التحسينات التي يحدونها ويطورونها ".

ويقول أيضا :" أن المنظمات الحكمية تتمتع بهيئة كبيرة من الموظفين والميزانيات ، بل إن نسبة صغيرة في زيادة الإنتاج من الممكن أن تعفي عددا كبيرا من الأفراد والأموال "كما أنها : تحفز الموظفين وتمكنهم من أداء أعمالهم ،كما أنها تستشعر النجاح إلى جانب كونها ممتعة ، وذلك لأن الموظفين سوف يستجيبون إلى زيادة مستوى الاهتمام الموجه إليهم لتحسين العمليات اليومية . وفي ظل التحول نحو الخصخصة فإن تطبيق الجودة يجعل المؤسسات الحكومية في منافسة مع القطاع الخاص ، إذا تجاوزنا كل هذه الأسباب فلا نغفل بأي حال روح المواطنة الصالحة في خدمة البلد والارتقاء بمؤسساته .

أهداف إدارة الجودة الكلية(٤)

١. أن تكون المنظمة هي الأفضل دائما مع وجود أقل قدر يمكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة .
٢. أن تكون المنظمة هي الأسرع دائما بتقديم أفضل الخدمات ، والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول للمستخدم النهائي .

٣. المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفقا لاحتياجات العملاء .

٤. التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل الفاقد في العمليات .

مبادئ نجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

يذهب الدكتور الأغبري[٢] إلى أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مبادئ عدة أهمها:

١- وجود قيادة إدارية عليا قوية وملتزمة.

٢- التركيز على المستفيدين .

٣- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات .

٤- التركيز على التطور المستمر .

٥- أن تصبح الجودة هدفا استراتيجيا لتخطيط الأعمال.

٦- الحرص على جودة الإنتاج والخدمات المقدمة .

٧- الالتزام بالمعايير الخاصة بالأداء والقائمة على الجودة.

أسباب فشل تطبيق الجودة أو المعوقات

يقول الدكتور زين الدين[١٤] إذا كنا نتكلم بلغة الاحتمالات فيمكن القول بأن احتمال أن أي منظمة سوف تطبق بنجاح إدارة الجودة الشاملة هو ٢:١!!

أما العوامل التي توصّل إليها فنذكرها على سبيل الإيجاز :

١.التهديد (يقصد به أن المنظمة إذا كانت تعمل بشكل جيد ولا يوجد منافس يهدد مكانها فمن الصعب أن تعمل بنظام الجودة بشكله الصحيح)

٢.الدعم (هو درجة الدعم المؤازرة التي يقدمها العاملون لجهود الإدارة)

٣.الخطط .(ويقصد به أن تكون الخطة سريعة في التطبيق في بيئة لا تتناسب في ثقافتها التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة)

٤.التقدم .(ويعني به التدرج في الخطوات وقياس مستوى التقدم وتعديل المسار إن لزم الأمر)

٥.الاستراتيجية (وهي اللجان المتعددة المتابعة لتطبيق الجودة بشكل هرمي)

ويضيف السلطي[٦] :

٦.فشل الإدارة في إشراك جميع العاملين بعملية التطبيق .

٧.عدم تفهم الجهة الاستشارية لأعمال المؤسسة بشكل جيد .

٨.تعارض الأولويات .

٩.مقاومة التغيير .

وفي دراسة قام بها زين الدين[١٣] تبين أن ميل السلطة إلى المركزية ،وعدم اقتراب الإدارة من العاملين وحثهم على المشاركة وبث روح الحماس فيهم ،والخوف من المخاطرة أيضا من أبرز معوقات تطبيق الجودة الشاملة .

مراحل تطبيق نظام الجودة في التعليم[٢]

تشمل مراحل التطبيق في قطاع التعليم الآتي :

١. التقييم
٢.تطوير وتوثيق نظام الجودة .
٣.تطبيق نظام الجودة .
٤.إعداد برنامج التدريب .
٥.التدريب .
٦.المراجعة الداخلية .
٧.المراجعة الخارجية .
٨.الترخيص .

وفي معرض إجابته عن السؤال المتعلق بتطبيق الجودة في مدارس المملكة ، أشار المديرس[٩] إلى أن تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في محافظة الأحساء
يعود إلى الآتي :

- ارتباط الجودة بالإنتاجية .
- اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
- عالمية نظام الجودة و وكونه سمة من سمات العصر الحديث.
- عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة
- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص في معظم دول العالم.

- مواكبة نظام الجودة مع الإعلان عن جائزة الأمير محمد بن فهد بن عبد العزيز للأداء الحكومي المتميز في المنطقة الشرقية بالسعودية
- ورود إشارة صريحة وواضحة في خطة التنمية السعودية السادسة

(١٤١٥/١٤١٦هـ) بضرورة زيادة الاهتمام بالنوعية (الجودة) في التعليم العام والجامعي.

- توصيات وزراء التربية والتعليم والمعارف في دول مجلس التعاون الخليجي .

الدراسات السابقة

لقد واجه الباحث صعوبة في الحصول على دراسات حول معوقات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، ولهذا لجأ الباحث إلى الاستعانة بالدراسات ذات العلاقة .

وفي هذا الصدد ، أشار النبوي(١٩٩٥)[١١]

إلى مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة مثل :

١- صعوبة مقاومة التغيير لأن الناس بطبيعتهم تقاومه .

٢- ميل المؤسسات التعليمية إلى المحافظة أكثر من غيرها من المنظمات .

٣- حاجة المدرسة إلى رؤية واضحة للأهداف المنشودة لإحداث التغيير المناسب.

٤- ضرورة مساهمة ومشاركة كل فرد في المدرسة لنجاح التغيير التربوي المنشود.

٥- تعقد نظام المدرسة ، وأن إدارة التغيير بها عملية أصعب .

٦- أن لكل مدرسة خصوصياتها وثقافتها المحددة لمناخها السائد .

٧- أن التغيير أمر حتمي وسيصبح حقيقة لا مفر منها في المستقبل القريب

٨- أن التغيير بحاجة إلى الصبر والتأني وقيادة فاعلة .

٩- أن التغيير هو سنة الله في خلقه وهو رسالة يجب القيام بها ، والعصر الذي نعيش فيه هو عصر التحول والتغيير واللا ثبات .

١٠- إن مدارسنا ليست بحاجة إلى إصلاح بل بحاجة إلى تغيير جوهري وحقيقي في كل منظومتها العاملة .

١١- إن الإدارة هي التي يمكنها أن تصنع الفرق !

١٢- أن الإدراة المدرسية بالذات يمكنها أن تدير التغيير .

وفي دراسة للبطي(٢٠٠٠)[٣] ذكر أن من معوقات تطبيق الجودة :

١- ضعف بنية نظام المعلومات في القطاع التربوي واعتماده على أساليب تقليدية في عملياته المحدودة .

٢- عدم توافر الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان إدارة الجودة الكلية في القطاع التربوي

٣- المركزية في صنع السياسات التربوية واتخاذ القرار .

٤- المعوقات المالية

٥- المعوقات الثقافية والاجتماعية .

التعليق على الدراسات السابقة

جاءت الدراستان السابقتان بمعلومات كثيرة حول الجودة لكن ما يتعلق بموضوع الدراسة بشكل مباشر ، فنستبين التأكيد على وجود المعوقات ،و عددت بعضا منها بشكل عام فكان دورها يقف عند الإشارة إلى المعوقات دون تقصي مدى تأثير هذا المعوق بدقة .

إجراءات الدراسة

قام الباحث بإجراء دراسة على عينة عشوائية مكونة من (٤٠) فردا من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية والملتحقين بالدورة السابعة عشرة والمنعقدة في رحاب كلية المعلمين في الأحساء .

أداة الدراسة

تمت الاستعانة بأداة بحث مختصرة تتكون من جزأين :

الأول : يشمل بيانات عامة عن أفراد العينة المشاركة وتعكس متغيرات الخبرة ، والمرحلة ،والمبنى ، ودخل المقصف المدرسي .

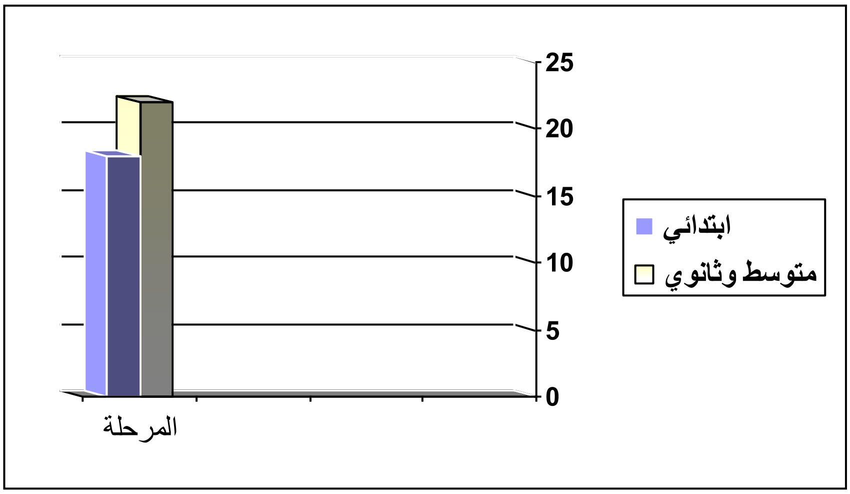
الثاني : يشمل ١٩ عبارة توضح معلومات متنوعة عن مدى معرفة أفراد العينة بنظام الجودة ، وقبولهم له ، ومدى قناعات العاملين معهم به، أو خوفهم من تطبيقه ..إلخ .

جدول رقم (١) وصف إجمالي بأفراد العينة وفقا لمتغيرات الدراسة

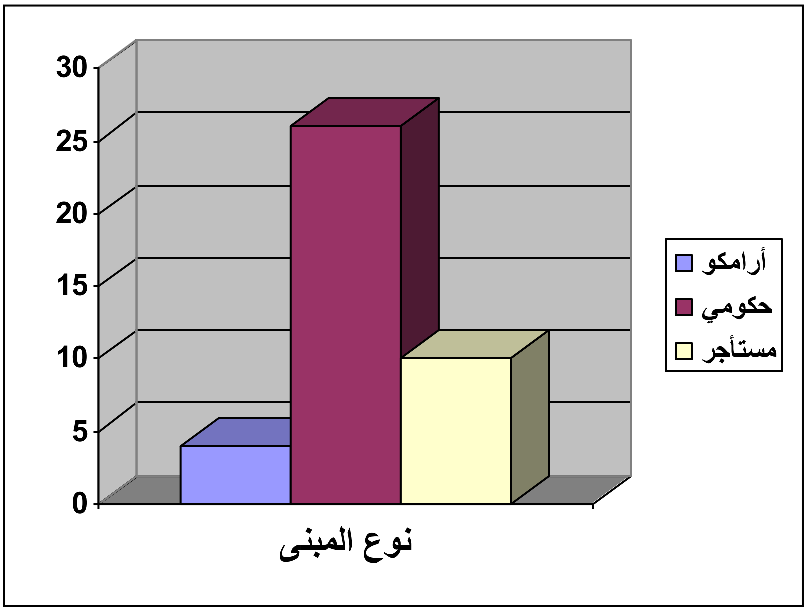
المتغيــر		العدد	النسبة ٪
المرحلة	ابتدائي	١٨	٤٥
	متوسط وثانوي	٢٢	٥٥
الخبرة الإدارية	١إلى ٣ سنوات	٩	٢٢,٥
	٤إلى ٦ سنوات	٢٠	٥٠
	٧إلى ٩ سنوات	٣	٧,٥
	أكثر من ١٠ سنوات	٨	٢٠
نوع المبنى	أرامكو	٤	١٠
	حكومي	٢٦	٦٥
	مستأجر	١٠	٢٥
موقع المدرسة	قرية	١٥	٣٧,٥
	هجرة	٣	٧,٥
	مدينة	٢٢	٥٥
عائد المقصف الشهري	٣– ٥ آلاف	٣٠	٧٥
	٦– ٨ آلاف	٥	١٢,٥
	أكثر من تسعة آلاف	٥	١٢,٥

المعالجة الإحصائية

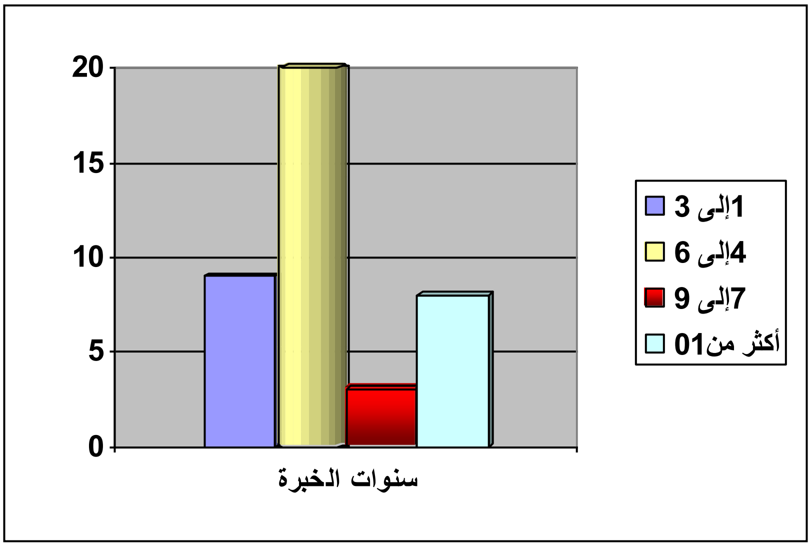
تم تحليل بيانات الاستبانة ، والإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال استخراج النسب المئوية لكل متغير قيد البحث .



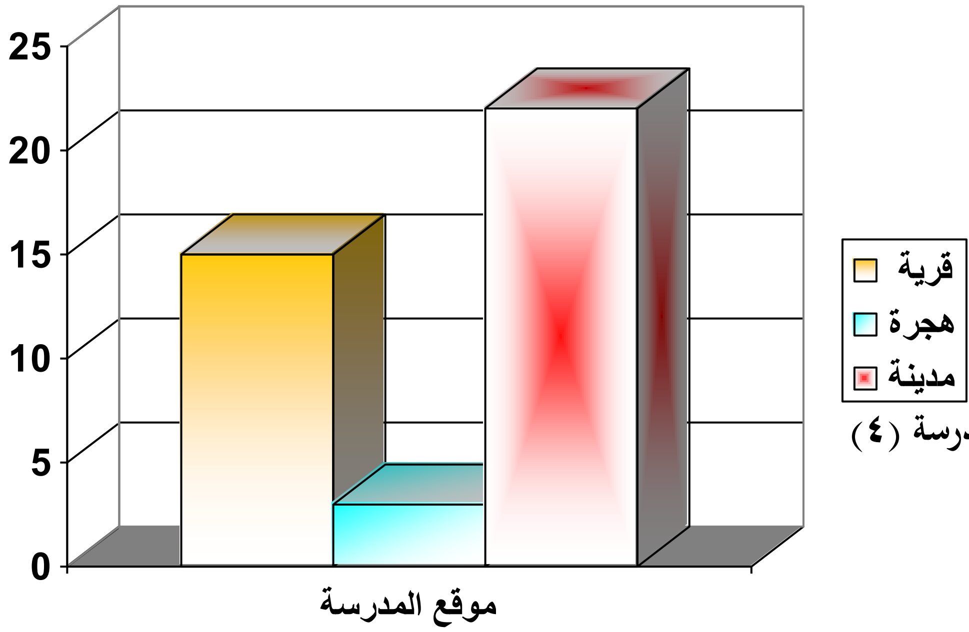
(١) المرحلة الدراسية



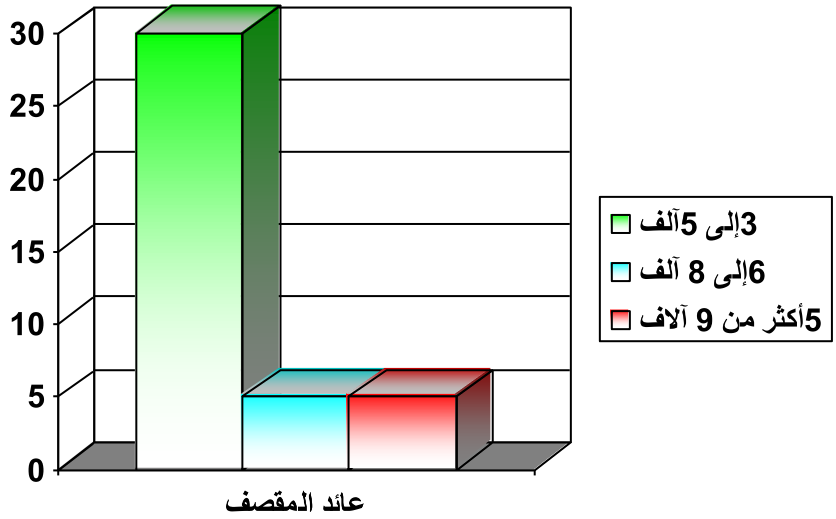
(٢) نوع المبنى



سنوات الخبرة (٣)



موقع المدرسة (٤)



عائد المقصف (٥)

يوضح الجدول رقم (١) البيانات العامة لأفراد العينة، حيث تبيّن أن ٤٥% من أفراد العينة يعملون في المدارس الابتدائية ، بينما يعمل ٥٥% منهم في المرحلة المتوسطة والثانوية وهذا ما يوضحه الرسم البياني رقم (١) .

وبالنظر إلى الرسم البياني رقم (٢) يتضح قلة نسبة العاملين في المدارس الحكومية التي بنتها شركة أرامكو السعودية مقارنة بأقرانهم في المباني الحكومية والمستأجرة حيث لم تتجاوز نسبتهم ١٠ % .
بينما العاملون في المدارس الحكومية التي بنتها وزارة المعارف شكلوا نسبة ٦٥% وهم النسبة الأكبر ، أما العاملون في المباني المستأجرة فشكلوا ما نسبته ٢٥% و هذا يعكس عدد المباني المستأجرة في الواقع الفعلي في المنطقة الشرقية .

الشكل رقم (٣) يبين نسب سنوات الخبرة ،حيث أن نسبةَ من خبرتهم (٤ – ٦ سنوات) هي الأكبر ، حيث وصلت إلى ٥٠ % وإذا ما ضُمّت لها الفئة (١ – ٣سنوات) والتي تشكل نسبة ٩% يتضّح أن المدارس في المنطقة الشرقية تدار بالكفاءات الشابة ، وهذه تمثل نقطة قوة من حيث توجههم للنمو

المهني والتطوير الذاتي من خلال الفرص المتاحة لهم ، وفي نفس الوقت تمثل نقطة ضعف من حيث قلة الخبرة ، واعلم أن الفئة (٧إلى٩سنوات) تمثل ٧,٥%
كما أن الفئة (أكثر من ١٠ سنوات) بلغ نسبتها ٢٠% ، والتي قد يكون قابليتها للتغيير ولتطبيق الأنظمة الإدارية الحديثة أبطأ بحكم عامل السن .

و بالنظر إلى موقع المدرسة نجد أن نسبة ٣٧,٥ % من العينة يعملون في القرى ، وفي بيئة مشابهة وهي الهجر حيث تشكل نسبة العاملين فيها ٣% فقط وهو ما يوضحه الشكل رقم (٤)

أما الشكل الأخير (٥) وهو ما يبين نسب عائد المقصف الشهري حيث وجد أن نسبة العائد الشهري للمقصف فيها ٧٥% الفئة (٣ – ٥ آلاف) وربما أقل ، بينما لا تشكل الفئة القوية الدخل والعائد (٦ – ٨ آلاف) أو أكثر من تسعة آلاف إلا نسبة ٥% لكل منهما

وكما يقال دائما : فتش عن الاقتصاد ، فربما كان العائد الضعيف للمقصف المدرسي يشكل حجر الزاوية ورأس المجن كسبب وجيه ومعوق كبير عن الانضمام في ركب الجودة .

نتائج الدراسة وتحليلها

وللإجابة عن أسئلة الدراسة ، تمت معالجة بيانات الأداة من خلال الجدول رقم (٢) ، (٣) على التوالي :

الإجابة عن التساؤل الأول :

(الجدول رقم ٢) يمثل استجابة أفراد العينة وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية

م	العبارة	المتوسطة والثانوية				الابتدائية			
		نعم		لا		نعم		لا	
		ع	%	ع	%	ع	%	ع	%
١	معرفتي بنظام الجودة محدودة	١٧	٧٧,٢	٥	٢٢,٧	١٣	٧٣	٥	٢٧
٢	التحق ببرنامج تدريبي عن الجودة	٧	٣١,٨	١٥	٦٨,٢	٤	٢٢	١٤	٧٨
٣	توافر الطاقم الإداري	٩	٤١	١٣	٥٩	١٠	٥٥,٥	٨	٤٤,٥
٤	المقصف لا يساعد على تطبيق الجودة	١٤	٦٣,٥	٨	٣٦,٥	١٤	٧٨	٤	٢٢
٥	لن يضيف تطبيق المجودة إلى سمعة المدرسة	٤	١٨,٧	١٨	٨١,٣	٨	٤٤,٥	١٠	٥٥,٥
٦	عدم القناعة بمدارس الجودة	١٤	٦٣,٥	٨	٣٦,٥	١٧	٩٤,٥	١	٥,٥
٧	لا يوجد حافز مادي	٢٢	١٠٠	صفر	صفر	١٧	٩٤,٥	١	٥,٥
٨	عدم وعي المجتمع	٢٢	١٠٠	صفر	صفر	١٧	٩٤,٥	١	٥,٥
٩	تحتاج إلى وقت أكبر	١٩	٨٦	٣	١٤	١٦	٨٩	٢	١١
١٠	تحتاج إلى جهد أكبر	١٧	٧٧	٥	٢٣	١٥	٨٤	٣	١٦
١١	تحتاج إلى تغيير في نمط العمل	٢٠	٩١	٢	٩	١٥	٨٤	٣	١٦
١٢	الخوف من الفشل	٦	٢٧	١٦	٧٣	٧	٣٩	١١	٦١
١٣	إغراق في الأعمال الكتابية	١٥	٦٨,٢	٧	٣١,٨	١٤	٧٨	٤	٢٢
١٤	نصاب المعلمين لا يسمح بتطبيق الجودة	١٧	٧٧	٥	٢٣	١٢	٦٧	٦	٣٣
١٥	الجودة نظام مصانع فقط	٧	٢٣	١٥	٧٧	٨	٤٤,٥	١٠	٥٥,٥
١٦	الجودة لا أثر لها على التلاميذ	١١	٥٠	١١	٥٠	١٤	٧٨	٤	٢٢
١٧	المبنى يعيقني عن تطبيق الجودة	١٣	٥٩	٩	٤١	٩	٥٠	٩	٥٠
١٨	موقع المدرسة	١٢	٥٤,٥	١٠	٤٥,٥	٩	٥٠	٩	٥٠

١٩	البيئة المحيطة عائق	١٥	٦٨,٢	٧	٣١,٨	١٢	٦٧	٦	٣٣

بالنظر إلى الجدول رقم (٢) يمكن إبراز أهم العبارات التي نالت اهتماما أكبر في استجابات أفراد العينة ؛

أشار (١٧) من أفراد العينة وبنسبة (٧٧,٢%) في المرحلة المتوسطة والثانوية أن معرفتهم بنظام الجودة تعتبر محدودة بينما أوضح (١٣) في المرحلة الابتدائية وبنسبة (٧٣%) محدودية معرفتهم بنظام الجودة وهذا الوضع ربما يعكس الضعف في ترسيخ ثقافة الجودة بين أوساط العناصر القيادية وفي ذات الوقت يكشف أيضا قلة الدافعية الذاتية في تطوير الذات والقراءة الخاصة والاطلاع على معلومات تتعلق بموضوع ذي أهمية بالغة ألا وهو الجودة في التعليم

خاصة في عصر الانفجار المعلوماتي وتوفر الكتب وشبكة المعلومات (الانترنت) وإذا وجدنا العذر لإداريي المنطقة الشرقية غير القاطنين بالأحساء فلا نعذر أبدا المقيمين في الأحساء في ظل وجود مركز الأمير محمد بن فهد بن عبد العزيز للجودة منذ افتتاحه ١٤٢٢/١٠/٢٦هـ

كما يشير الاستبيان إلى أن ٢٧% من مديري ووكلاء المدارس المتوسطة والثانوية إلى أن الخوف من الفشل في تطبيق الجودة يشكل عائقا أمامهم ، ووصلت النسبة لدى مديري المدارس الابتدائية إلى ٣٩ % فهذه النتيجة وإن كانت غير متفوقة بدرجة كبيرة إلا أن النتيجة واحدة وهي أن مديري المدارس المتوسطة و الثانوية أظهروا جسارة وثقة أكبر من مديري الابتدائية بأن الجودة تحتاج إلى وقت أكبر ، حيث تمثل النسبة عند مديري المتوسطة والثانوية ٨٦% بينما وصلت عند الابتدائية ٨٩% .

وبشكل عام نجد أن الكفة تميل لصالح مديري المدارس المتوسطة والثانوية ماعدا المحاور الثلاثة الأخيرة حيث يبدو لنا تقدم طفيف لمفاهيم ورؤى مديري الابتدائية نحو الجودة ، وهذا ربما يعود إلى القناعة بعدم صلاحية المباني

المستأجرة تربويا للمرحلتين المتوسطة والثانوية بشكل أكبر من الابتدائية والتي ألقت بظلالها على البيئة و الموقع كمعوقات تربوية عامة لا على نظام الجودة فحسب .

-والمفارقة العجيبة نجد اتفاقا شبه كامل على كون تطبيق الجودة لا يترتب عليه أي حافز مادي أو معنوي كبير كما في إجابة أفراد العينة (عبارة ٧) وهذا يعتبر سبب ربما يؤدي إلى إضعاف الإقبال على تطبيق الجودة .

-كذلك وجود نسبة ٧٧% من المتوسطة والثانوية و٧٣ %من الابتدائية كلهم يؤكدون على أن معرفتهم بالجودة قليلة ، تلقي باللائمة على جهود التوعية بنظام الجودة وكذلك جهود الدورات التدريبية الخاصة بالجودة حيث أشار ٦٨% من المتوسطة والثانوية ونسبة ٧٨ % من الابتدائية أنهم لم يتلقوا أي برنامج تدريبي عن الجودة

وهذا يدق ناقوس الخطر ، كون هذه الدراسة تشمل عينات إدارية تربوية وتمثل بها هذا الضعف الثقافي والعلمي بشأن الجودة مما يفسر لنا كثيرا من التصورات الخاطئة عن الجودة وتطبيقاتها وعدم الحماس لها .

الإجابة عن التساؤل الثاني :

(الجدول رقم ٣) يوضح استجابة أفراد العينة وفقاً لمتغير الخدمة ومتغير العمر

م	العبارة	(١-٣) سنوات				(٤-٦) سنوات				(٧-٩) سنوات				أكثر من ١٠ سنوات			
		نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا	
		ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن
١	معرفتي بالنظام محدودة	٨	٨٩	١	١١	١٣	٦٥	٧	٣٥	٣	١٠٠	صفر	صفر	٦	٧٥	٢	٢٥
٢	التحق ببرنامج الجودة	١	١١	٨	٨٩	٧	٣٥	١٣	٦٥	١	٣٣	٢	٧٧	٢	٢٥	٦	٧٥
٣	توافر الطاقم الإداري	٤	٤٤,٥	٥	٥٤,٥	١٠	٥٠	١٠	٥٠	٢	٧٧	١	٣٣	٢	٢٥	٦	٧٥
٤	المقصف لا يفي للتطبيق	٨	٨٩	١	١١	١٤	٧٠	٦	٣٠	١	٣٣	٢	٧٧	٥	٦٢	٣	٣٨
٥	لن تضيف للمدرسة	٣	٣٣,٥	٦	٦٦,٥	٦	٣٠	١٤	٧٠	١	٣٣	٢	٧٧	١	١٣	٧	٨٧
٦	لا قناعة بمدارس الجودة	٧	٧٨	٢	٢٢	١٦	٨٠	٤	٢٠	٢	٧٧	١	٣٣	٧	٨٧	١	١٣
٧	لا يوجد حافز مادي	٩	١٠٠	صفر	صفر	١٩	٩٥	١	٥	٣	١٠٠	صفر	صفر	٨	١٠٠	٠	٠
٨	عدم وعي المجتمع	٨	٨٩	١	١١	١٩	٩٥	١	٥	٣	١٠٠	صفر	صفر	٨	١٠٠	٠	٠
٩	تحتاج إلى وقت أكبر	٨	٨٩	١	١١	١٧	٨٥	٣	١٥	٣	١٠٠	صفر	صفر	٨	١٠٠	٠	٠
١٠	تحتاج إلى جهد أكبر	٥	٥٥,٥	٤	٤٥,٥	١٦	٨٠	٤	٢٠	٣	١٠٠	صفر	صفر	٨	١٠٠	٠	٠
١١	تحتاج لتغيير في النمط	٨	٨٩	١	١١	١٧	٨٥	٣	١٥	٣	١٠٠	صفر	صفر	٨	١٠٠	٠	٠
١٢	الخوف من الفشل	٤	٤٥,٥	٥	٥٥,٥	٥	٢٥	١٥	٧٥	١	٣٣	٢	٧٧	٢	٢٥	٦	٧٥
١٣	إغراق في أعمال كتابية	٦	٦٦,٥	٣	٣٣,٥	١٥	٧٥	٥	٢٥	٣	١٠٠	صفر	صفر	٦	٧٥	٢	٢٥
١٤	قلة المعلمين لا تسمح	٩	١٠٠	صفر	صفر	١١	٥٥	٩	٤٥	٢	٧٧	١	٣٣	٧	٨٧	١	١٣
١٥	نظام مصانع فقط	٣	٣٣,٥	٦	٦٦,٥	٦	٣٠	١٤	٧٠	٢	٧٧	١	٣٣	٣	٣٨	٥	٦٢
١٦	لا أثر لها على التلاميذ	٦	٦٦,٥	٣	٣٣,٥	١٢	٦٠	٨	٤٠	٢	٧٧	١	٣٣	٥	٦٢	٣	٣٨
١٧	المبنى يعيقني عن تطبيق	٣	٣٣,٥	٦	٦٦,٥	١٣	٦٥	٧	٣٥	٢	٧٧	١	٣٣	٣	٣٨	٥	٦٢
١٨	موقع المدرسة	٤	٤٥,٥	٥	٥٥,٥	١١	٥٥	٩	٤٥	٢	٧٧	١	٣٣	٤	٥٠	٤	٥٠
١٩	البيئة المحيطة عائق	٧	٧٨	٢	٢٢	١٤	٧٠	٦	٣٠	٢	٧٧	١	٣٣	٦	٧٥	٢	٢٥

بالنظر للجدول رقم (٣) نستطيع أن نستبين الأمور الآتية :

- أن الفئتين قليلة الخبرة والمتقدمة تشكل عائقا أمام تطبيق الجودة في المدارس

لأن قليلة الخبرة خائفة ، أما الفئة ذات الخبرة الأعلى فلا ترغب في الجودة لتعودها على رتابة العمل ورفضها للتجديد .

فمن السؤال الأول يتبين أن معرفة قليلة الخبرة (١ – ٣) ضعيفة بتطبيقات الجودة حيث وصلت النسبة ٨٩ إلى% بينما هذه النسبة كانت الأقل لدى شريحة (٤–٦) سنوات بحيث وصلت نسبة عدم المعرفة إلى ٦٥ % ، ومع أن النسبة عالية إلا أنها الأقل بين الفئات العمرية الأربع ، وهذا يبين أثر التوجه لهم بالدورات التدريبية واستجابتهم لها .

وبالتالي كنتيجة ينبغي التدقيق والتمحيص في مدى قابلية المرشحين الجدد لنظام الجودة أثناء اختبارات الترشيح للأعمال الإدارية ، والتسريع بتوجيههم نحو دورات الجودة لتهيئتهم بعد سنتين مثلا من توليهم الأعمال الإدارية لتطبيق الجودة في مدارسهم التي يعملون بها .

–و بالنظر إلى بقية أسئلة الاستبانة ، فالذين التحقوا بالدورات الخاصة بالجودة من الفئة (٤–٦) هي الأعلى أيضا ،حيث بلغت نسبتهم ٣٥% وإن كانت نسبة الفئة (٧–٩) قريبة منهم وهي ٣٣% إلا أن النظر في نسبة الفئتين قليلة الخبرة ١١% والخبيرة ٢٥%

يعيدنا لنفس النتيجة مرة أخرى ،وهي أثر الدورات التدريبية واستجابة جيل الشباب لها فكلما توجهت لهم الدورات وكانوا في المرحلة المبكرة من العمر كانوا أكثر استعدادا لتطبيقات الجودة الشاملة .

- ضعف نسبة قناعة شريحة (٤–٦) بأن شهادة الجودة لن تضيف إلى المدارس التي طبقتها شيئا ، هو الإخفاق الوحيد الواضح بين بقية المعايير حيث بلغت نسبتهم في ذلك السؤال ٣٠% ولا نرى ما يفسر تلك القناعة الكبيرة بالجودة وأثرها على سمعة المدرسة عند الفئة الخبيرة (أكثر من عشر

سنوات) حيث اختار ٨٧% رأي إفادة المدرسة وسمعتها من شهادة الجودة ، ونستفيد هذا كدليل على أن ذوي الخبرة اختاروا هذا الرأي مما يؤكد علينا التوجه نحو الجودة ولو لهذا السبب على الأقل .

- كما تظهر نسب الخوف من الفشل في التطبيق عند الفئة قليلة الخبرة وهي الأعلى بين الفئات وهي نتاج طبعي لعدم المعرفة وعدم الانخراط في البرامج التدريبية الخاصة بالجودة فالناس يخافون الأشياء التي يجهلونها .حيث بلغت النسبة عندهم إلى ٤٥,٥% كأعلى نتيجة خوف بين الفئات ،بينما تظهر الثقة بالنفس عند الفئة (٧-٩) حيث بلغت النسبة ٧٨% وهذا قد يفسر لنا أثر الخبرة على الإداري ، مع المعرفة الصحيحة حيث يتولد عنها ثقة أكبر بالنفس .
- وأشارت الفئة (٤-٦) في تأييدها للجودة لا على أنها نظام في الشركات والمؤسسات التجارية فقط بل هو للتطبيق في المؤسسات التربوية من باب أولى

كما يلاحظ تقارب إجابات بقية الفئات على هذا السؤال وخاصة الفئة قليلة الخبرة (١-٣) حيث وصلت نسبتها إلى ٣٣% ، وهذا ربما يعطي دلالات بأن هذه العوائق بحاجة إلى المزيد من برامج التوعية والتدريب .

- وبالنظر إلى بقية الاختيارات ، نصل إلى نفس النتيجة ، وهي أفضلية الفئة (٤-٦) بين الفئات الخبراتية الأخرى ولو بنسب قليلة ، لكونها طموحة وشابة ولا زالت بعيدة عن التحجر ورفض التغيير .

نتائج الدراسة

أولا : تفوق مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية على مديري المرحلة الابتدائية في قبول تطبيق نظام الجودة ، وكذلك تفوق الفئة ذات الخبرة المتوسطة على ذوي الخبرة العالية والخبرة القليلة في قبول تطبيق نظام الجودة .

ثانيا :أهم المعوقات التي تعيق تطبيق نظام الجودة في مدارس التعليم العام :

١. ضعف ثقافة الجودة عند القيادين .

٢. عدم وجود حافز مادي أو معنوي .

٣. الخوف من الفشل في تطبيق نظام الجودة .

٤. قلة برامج توعية المجمتع بنظام الجودة .

٥. عدم اكتمال طاقم المدرسة الإداري أو التعليمي.

٦. المباني المستأجرة .

مقترحات

بعد الاستعراض المعلوماتي السريع للجودة كنظام ، وأهميته ، وإلى نتائج الدراسة التي تبينت لنا من خلال أداة الاستبانة البحثية ، فإن الباحث يرى أن العاملين اللذين تناولتهم الدراسة كمحورين للمتغيرات ،و ما توصل له الباحث من وجود أرضية خصبة لتطبيق الجودة ونظامها من حيث القبول لنظام الجودة ، وأن نشاط مركز الأمير محمد بن فهد بن عبد العزيز للجودة قد أتى بثمار طيبة في هذا الجانب ، لكن كل ذلك لا يمنع من الإشارات التالية:

١) التأكيد على جعل حوافز مادية أو معنوية أكثر لمديري المدارس التي تنجح في تطبيق الجودة ، وكذلك منسوبي المدرسة .

٢) يقترح الباحث جعل مكافأة لإداري المدرسة التي تنجح في تطبيق الجودة تلبية رغبته في الانتقال للعمل في المدارس الابتدائية إذا رغب في ذلك .

٣) جعل أفضلية الترشيح في الحوافز للمعلمين العاملين بمدارس الجودة مثل احتساب درجات لهم في المفاضلة عند التقدم للمهام الإدارية ، أو العمل بالمدارس الليلية ، ومراكز محو الأمية ، أو الانتدابات ، أو التقدم للعمل في الإشراف التربوي .

٤) تكثيف البرامج التدريبية الخاصة عن الجودة ، ونشر المقالات والمطويات ، و إقامة المحاضرات العامة والندوات وإقامة اللقاءات المفتوحة مع القيادات التعليمية لمكاشفة التربويين العاملين في الميدان .

٥) زيادة المشرفين العاملين في قسم الجودة المدرسية ، وتفريغهم لشأن الجودة فقط أمر يعزز من أداء مركز الجودة ،خاصة وأن المركز لم يقتصر دوره على نشر ثقافة الجودة بين التربويين فقط.

٦) العناية بفئة الإداريين المستجدين ، وصقل قدراتهم بعقد الورش واللقاءات الدورية معهم لتهيئتهم للدخول في نادي الجودة الشاملة تحت شعار نكون أو لا نكون .

المراجع

١.أوهارا ،فرانكلين ، دليل ISO٩٠٠٠ للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية ، بيروت : الدار العربية للعلوم .ص :١٤

٢.الأغبري ، عبد الصمد (٢٠٠٢)،الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية ، مجلة الحصاد التربوي ، عدد ١٢ ص: ٧٩.

٣.البطي ، عبد الله بن محمد (٢٠٠٠)، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي ،مجلة التوثيق التربوي العدد ٤٢ص:٦٥

٤.البكري ، سونيا محمد (٢٠٠٢) الدار الجامعية .ص: ٥٠

٥.الفيروز آبادي ، مجد الدين(١٩٨٧) القاموس المحيط ، مؤسسة الرسالة

٦.السلطي ، مأمون (١٩٩٩) ، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠٠، دمشق : دار الفكر . ص :١١٥

٧.الصابوني ، محمد علي ، مختصر تفسير ابن كثير ، بيروت : دار القلم

٨. المديرس ، عبد الرحمن بن إبراهيم (٢٠٠٠)، الجودة ، السعودية : دار اليوم ،جريدة اليوم عدد : ٩٥٤٤

٩.المديرس ، عبد الرحمن بن إبراهيم (٢٠٠٢)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم ،محاضرة ألقاها في دولة قطر http://www.ibn-taymia.edu

١٠.المنجد في اللغة والأعلام ، (١٩٨٦) ، دار المشرق . ص: ١١٢

١١.النبوي ، أمين (١٩٩٥) ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية .كلية التربية جامعة عين شمس ص:٢٨٢

١٢.درباس ، أحمد سعيد (١٩٩٤) ، إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي ،رسالة الخليج العربي ، العدد ٥٠ ، ص(١٩-٢٧)

١٣.زين الدين ، فريد عبد الفتاح ، (١٩٩٦)المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ص: ١٢٠-١٢٥

١٤.زين الدين ، فريد عبد الفتاح (٢٠٠٢)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل . ص: ٦٨-٧١

١٥.كاظم حمود، خضير (٢٠٠٢) ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ص:١٩

١٦.كوتمان، رونالد(١٩٩٤) ، إدارة الجودة الهندسية الشاملة ، المكتبة الأكاديمية ص: ٣٥

١٧.كوهين ، ستيفن (١٩٩٧)، إدارة الجودة الكلية في الحكومة (دليل عملي لواقع حقيقي) ، الإدارة العامة للبحوث ص :٣٢-٣٤

١٨.نظام إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقه في مجال العمل التربوي في دول الخليج العربي ،كتاب الكتروني لم يعثر على مؤلفه (٢٠٠٢) ص:١٢

ملاحق الدراسة

الموضوع	الصفحة
مقدمة	١
مشكلة الدراسة ،أسئلة الدراسة ، أهمية الدراسة	٢
أهداف الدراسة	٣
تعريف الجودة ، الجودة في الإسلام	٤
مفهوم الجودة	٥
نقاط ديمنج	٧
نظام الجودة يصلح للتطبيق في المؤسسات والإدارات الحكومية	٨
أهداف إدارة الجودة الكلية	٨
مبادئ نجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة	٩
أسباب فشل تطبيق الجودة أو المعوقات	١٠
مراحل تطبيق نظام الجودة في التعليم	١١
الدراسات السابقة	١٢
التعليق على الدراسات السابقة	١٣
إجراءات الدراسة ، أداة الدراسة	١٤
المعالجة الإحصائية	١٦
نتائج الدراسة وتحليلها	١٩
نتائج الدراسة	٢٦
مقترحات	٢٧
المراجع	٢٨
ملاحق الدراسة	٣٠